

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam membangun bisnis dibutuhkan pondasi yang kuat agar bisnis dapat terus bertahan. Niat, tekad, modal, dan koneksi yang kuat harus dimiliki seorang pengusaha. Pengusaha juga harus memahami segala aspek bisnis yang dapat mempengaruhi perkembangan bisnis. Diperlukan pula tata kelola yang baik agar tujuan bisnis dapat tercapai. Tata kelola yang baik umumnya dapat berupa kombinasi antara proses dan struktur yang terseleksi untuk diterapkan dalam perusahaan. Penerapan tata kelola harus dapat memberikan informasi dan arahan sehingga kegiatan organisasi dapat dikelola dengan baik.

Pengusaha yang ingin berhasil, harus memiliki visi dalam merancang, memilih, dan menerapkan tata kelola yang terbaik untuk perusahaannya. Tata kelola yang baik di dalam perusahaan akan menghasilkan nilai ekonomi jangka panjang yang berkesinambungan bagi semua pihak. Tata kelola sendiri memiliki fungsi untuk mengarahkan, mengatur, dan mengawasi jalannya kegiatan organisasi agar tujuan bisnis dapat tercapai. Penerapan tata kelola secara bertahap akan membentuk budaya perusahaan. Budaya baik dan secara tidak langsung budaya tersebut juga akan meningkatkan efektivitas operasi di berbagai lini. Dalam mewujudkan tata kelola

dan budaya yang baik, perusahaan membutuhkan sistem pengendalian internal yang memadai.

Perusahaan yang sedang berkembang harus memiliki sistem pengendalian internal yang memadai. Penting bahwa sistem pengendalian internal harus memadai karena untuk memastikan bahwa operasional perusahaan telah berjalan sesuai kebijakan dan tujuan. Setiap aktivitas bisnis juga perlu dimonitor supaya manajemen dapat mendeteksi masalah, mencegah kecurangan, dan melindungi aset perusahaan. Menurut Committee of Sponsoring Organizations (2013), terdapat lima komponen yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi pengendalian internal yaitu, lingkungan pengendalian, penentuan resiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pengawasan. Sistem pengendalian internal yang memadai diharapkan dapat membantu manajemen dalam mencapai efektivitas kegiatan operasional perusahaan.

Kegiatan operasional yang bersifat kompleks perlu dinilai dan dievaluasi secara berkala. Sifatnya yang kompleks tersebut membuat manajemen belum sepenuhnya mampu menilai dan mengevaluasi dengan tepat. Adanya keterbatasan tersebut, membuat peran auditor operasional menjadi sangat penting. Audit operasional sendiri memiliki sifat yang sistematis dalam menilai dan mengevaluasi kegiatan operasional dengan tepat. Akan tetapi tidak sedikit perusahaan yang kurang memperhatikan kegiatan operasionalnya, sehingga penilaian dan pengevaluasian kinerja operasional hanya dilakukan secara sederhana. Padahal dengan

adanya audit operasional, manajemen akan terbantu untuk memastikan bahwa kegiatan operasional telah dilaksanakan sesuai kebijakan dan tujuan yang ditetapkan oleh pimpinan perusahaan. Audit tersebut dapat dilakukan oleh auditor internal dengan mengevaluasi kondisi yang ada di lapangan berdasarkan kebijakan yang ditetapkan oleh manajemen untuk mengetahui ada tidaknya kondisi yang menyimpang dari kebijakan tersebut. Auditor juga menganalisis apa saja penyebab dan akibat yang ditimbulkan dari adanya penyimpangan. Dengan demikian, auditor internal dapat memberikan rekomendasi secara rinci kepada pihak manajemen terkait aktivitas yang diauditnya untuk mengatasi masalah yang ditimbulkan dari penyimpangan tersebut serta meningkatkan efektivitas pada aktivitas yang diaudit.

Efektivitas mengharuskan perusahaan untuk fokus pada apa yang berkaitan erat dengan keberhasilan perusahaan. Efektivitas diantaranya meliputi, restrukturisasi sumber daya yang tersedia, perubahan teknologi, pemodifikasian iklim dan budaya organisasi serta pengembangan strategi performa karyawan berbasis target. Dalam hal ini efektivitas dapat diukur dengan cara mengidentifikasi saldo penjualan dan piutang usaha yang terjadi pada periode tertentu dengan hasil yang telah dicapai perusahaan dalam periode tertentu. Dengan demikian audit operasional dapat digunakan dalam mencapai efektivitas pada aktivitas penjualan.

Aktivitas penjualan terkhusus pada perusahaan distribusi, memiliki peran yang sama pentingnya dengan kegiatan operasional.

Aktivitas penjualan yang terjadi di perusahaan distribusi pada umumnya melibatkan keputusan dan proses untuk melakukan pengiriman kepemilikan barang dan jasa kepada pelanggan. Aktivitas penjualan pada perusahaan dibagi menjadi dua jenis yaitu, penjualan tunai dan penjualan kredit. Penjualan secara tunai terjadi ketika penjual langsung menyerahkan barang kepada pihak pembeli setelah pembeli membayar terlebih dahulu ke rekening perusahaan sebelum barang dikirim. Penjualan kredit diawali dengan adanya pesanan pelanggan, pemberian keputusan kredit, mengirimkan barang, menagih, dan membukukan penjualan yang terjadi. Kesepakatan antara penjual dengan pelanggan yang menggunakan sistem kredit dalam penjualannya, akan menimbulkan piutang.

Bagi perusahaan distribusi, piutang merupakan pos yang penting karena dipergunakan untuk membiayai operasi perusahaan. Piutang usaha tergolong sebagai aset lancar yang dapat dicairkan dalam waktu yang relatif singkat dan dapat mempengaruhi likuiditas perusahaan. Manajemen menyadari bahwa saldo piutang yang besar juga dapat menimbulkan masalah bagi perusahaan. Masalah dapat terjadi pada saat perusahaan membutuhkan dana yang besar dalam jangka pendek. Hal tersebut membuat perusahaan mengambil langkah praktis dengan menagih pelanggan yang belum melakukan pembayaran. Apabila saldo piutang yang dimiliki perusahaan tidak mencerminkan suatu jumlah yang dapat direalisasi menjadi kas, maka perusahaan tidak bisa mendapatkan dana yang dibutuhkan tersebut dalam jangka pendek. Adanya piutang tak tertagih

mengindikasikan bahwa pengendalian internal atas piutang usaha masih belum efektif. Berdasarkan uraian tersebut, perlakuan penjualan dan piutang usaha dalam perusahaan harus dilakukan dengan efektif agar piutang usaha sesuai dengan angka riil dan dapat ditagih sesuai dengan harapan perusahaan. Oleh karena itu, audit operasional atas aktivitas penjualan sangat penting supaya kegiatan penjualan dan piutang perusahaan dapat dikelola dengan baik.

PT. Kalimas Chemicals (KC) adalah salah satu perusahaan distribusi bahan kimia di Jawa Timur untuk bahan-bahan kimia berupa produk-produk industri seperti bahan untuk sabun, lilin, plastik, lem, kosmetik, dan sebagainya. Produk-produk yang dibeli oleh pelanggan PT. KC umumnya dipakai untuk bahan produksi atau untuk dijual kembali. Seperti kebanyakan perusahaan lainnya, PT. KC hanya menggunakan jasa dari pihak eksternal yaitu jasa konsultan keuangan dan konsultan pajak. Selama ini PT. KC belum memiliki auditor internal dan belum pernah menerapkan audit operasional. Alasannya sederhana, karena pimpinan perusahaan menilai bahwa kegiatan operasional belum perlu dimonitor dan dievaluasi. Akan tetapi, tidak ada yang tahu pasti apa yang akan terjadi di masa yang akan datang dan perusahaan dapat mengalami kegagalan apabila kegiatan operasional dibiarkan berjalan begitu saja tanpa dievaluasi dan dikelola dengan baik.

Berdasarkan survei pendahuluan, terdapat beberapa kelemahan pada aktivitas penjualan yang cukup signifikan

dampaknya bagi perusahaan. Salah satu permasalahan yang dihadapi PT. KC yaitu piutang tak tertagih. Berikut data yang diketahui:

Tabel 1.1
Data Piutang Tak Tertagih PT. KC
Tahun 2015-2017

Tahun	Penjualan	Pen- jualan Kredit	Piutang yang Jatuh Tempo	Piutang Tak Tertagih
2015	Rp 40.753.522.770	76,83%	Rp 31.314.540.690	8,57%,
2016	Rp 32.730.046.913	87,38%	Rp 28.601.213.940	6,91%
2017	Rp 30.804.982.230	64,32%	Rp 19.814.546.660	7,94%

Sumber: Data Internal Perusahaan

Toleransi pihak manajemen terkait piutang tak tertagih yaitu sebesar 3%. Berdasarkan data tersebut diketahui bahwa pada tiga tahun terakhir ini PT. KC belum mencapai target pelunasan piutang sehingga dapat dikatakan pengelolaan piutang PT. KC belum efektif. Selain itu, ditemukan pada tahun 2016-2017 bahwa PT. KC belum mencapai target penjualan sesuai kebijakan yang ditetapkan (kebijakan pimpinan perusahaan yaitu jika penjualan minimal mencapai 97% dari target, maka dapat dikatakan efektif). Hal tersebut disebabkan oleh beberapa faktor internal sehingga penjualan pada tahun tersebut belum efektif.

PT. KC juga memiliki kelemahan pada sistem pengendalian internal dalam aktivitas penjualannya. Pada sistem penjualan kredit, termin kredit ditetapkan sama (60 hari) tanpa memperhatikan

karakteristik masing-masing pelanggan. Selama tahun 2015-2017, tidak sedikit pelanggan PT. KC yang melunasi piutang melebihi batas jatuh tempo dengan termin kredit yang cukup lama (60 hari) bahkan sudah diberikan kelonggaran. Pada tahun 2017 ditemukan 40% bilyet giro (BG) yang tidak ada dananya saat jatuh tempo. Dalam hal pemberian penjualan kredit, ditemukan masih adanya pemberian penjualan kredit kepada pelanggan yang memiliki riwayat kredit macet oleh kepala bagian penjualan. Hal tersebut disebabkan kurangnya koordinasi yang lebih intensif antara kepala bagian penjualan dengan bagian akuntansi dan keuangan serta informasi kredit macet yang tidak *up to date*. PT. KC juga tidak memiliki daftar umur piutang dan *software* akuntansi untuk menunjang pencatatan dan pelaporan serta aplikasi yang dapat mengingatkan piutang ketika mendekati jatuh tempo dan dapat otomatis menolak pemberian penjualan kredit bagi pelanggan yang memiliki riwayat kredit macet sehingga risiko kredit macet dapat diminimalisir. Selain itu, budaya perusahaan masih belum terbentuk dengan baik, struktur organisasi perusahaan secara formal sudah ada namun tidak tertulis dan fungsinya belum sepenuhnya dijalankan dengan sesuai aturan. PT. KC juga memiliki kelemahan dalam mengelola dan mengarsip dokumen karena format formulir yang tidak *pre-numbered*. Oleh karena PT. KC memiliki cukup banyak kelemahan dan masalah pada aktivitas penjualannya, hal tersebut menjadi motivasi bagi peneliti untuk melakukan penelitian terkait audit operasional pada aktivitas penjualan PT. KC. Hasil dari proses audit operasional tersebut akan

memberikan manfaat bagi pimpinan perusahaan dalam mengidentifikasi masalah kedalam kondisi, kriteria, penyebab, akibat, dan terdapat rekomendasi. Impelementasi audit operasional juga dilakukan peneliti menggunakan analisis dengan konsep COSO sebagai sarana untuk mengevaluasi sistem pengendalian internal terkait aktivitas penjualan sehingga dapat meningkatkan efektivitas pada aktivitas penjualan PT. KC. Sedangkan hasil akhir dari proses audit operasional ini berupa rekomendasi sebagai bentuk usaha memecahkan masalah yang bersifat penting dan memperbaiki kekurangan yang ada, terutama terkait aktivitas penjualan PT. KC.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjabaran latar belakang di atas, maka rumusan masalah penelitian adalah: Bagaimana implementasi audit operasional pada PT. KC dalam rangka meningkatkan efektivitas aktivitas penjualan?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai yaitu untuk mengimplementasikan audit operasional pada aktivitas penjualan PT. KC, sehingga memperoleh pemahaman mengenai penerapan audit operasional dan mengetahui manfaat dari audit operasional.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh melalui penelitian ini adalah:

1. Manfaat praktis :

Melalui penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan pimpinan perusahaan dalam mendeteksi dan mencegah bahkan memecahkan masalah yang terjadi pada aktivitas penjualan serta meningkatkan efektivitas dan efisiensi aktivitas penjualan dengan melakukan audit operasional.

2. Manfaat akademis :

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan atau ilmu pengetahuan bagi pembaca dan dapat dijadikan bahan referensi oleh pembaca yang akan melakukan penelitian selanjutnya terkait dengan penerapan audit operasional pada aktivitas penjualan untuk perusahaan yang bergerak di bidang distribusi.

Bagi peneliti, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman terkait teori-teori audit internal dan sistem pengendalian internal pada perusahaan distribusi.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika Penulisan dalam tugas akhir ini disusun sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang masalah, permasalahan, perbatasan masalah, tujuan dan manfaat penulisan, serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan mengenai penelitian terdahulu, landasan teori, dan rerangka berpikir.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini terdiri dari desain penelitian, jenis dan sumber data, alat dan metode pengumpulan data, dan teknik analisis data.

BAB IV PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan karakteristik objek penelitian, deskripsi data, perbandingan unsur pengendalian internal berdasarkan konsep COSO dengan temuan pada aktivitas penjualan PT, KC, Temuan audit operasional, analisis dan pembahasan.

BAB V SIMPULAN, KETERBATASAN, SARAN

Bab ini berisi simpulan yang diperoleh dari hasil analisis dan pembahasan, keterbatasan penelitian, dan saran-saran.